

# Redaktionelt

---

Ledelse er kommet på alles læber. Med overgangen til en 'postindustriell' økonomi, er der opstået en lang række nye ledelseskoncepter: Fra værdibaseret ledelse til anerkendelsesbaseret ledelse, fra New Public Management til Lean Management. Aldrig før har ledelsesbøger, ledelsesguruer, ledelsesfilosofier, ledelseskurser og ledelseskonsulenter tiltrukket så meget opmærksomhed som i dag. Skal man tro tesen for et nyt forskningsfelt, der opstod i 1990'erne, er der gået mode i ledelse. Organisationer og virksomheder kopierer hinandens adfærd i forsøget på at være med på den nyeste ledelsesidé. I en kompleks organisatorisk virkelighed, hvor det er notorisk vanskeligt at skabe klarhed over årsags-virkningssammenhænge, er det fristende at følge med strømmen. De nye forestillinger om ledelse og organisering har ført til væsentlige transformationer af private og offentlige virksomheder.

Hvordan organisationer og virksomheder ledes og organiseres er langt fra, før som nu, en ligegyldig affære. Ledelse og organisering berører alle. Hvordan vi leder og organiserer os, og ud fra hvilke bærende ideer, principper og rationaler, har ikke bare stor betydning for den enkeltes arbejdsliv, men for tilværelsen i almindelighed. Det moderne menneskes liv kan i vid udstrækning siges at være en vandring ind og ud af organisationer og institutioner – fra arbejdspladser til læreanstalter til sundhedsinstitutioner. Hvad end det er i vores identitet og funktion som borgere, arbejdstagere, arbejdsgivere, politiske ledere, patienter, klienter, elever, undervisere eller kunder, er ledelse og organisering derfor et helt uomgængeligt vilkår for vores eksistens.

Hvordan og hvorledes alt fra familie, husholdning og hjem, til stat, skole og kirke eller industrivirksomhed og militær skal ledes og organiseres, har i rigt mål været genstand for intellektuel bearbejdning i løbet af idéhistorien. Ledelse har spillet en vigtig rolle i tænkningens historie klassisk forstået, og beskæftiget så forskellige tænkere som Aristoteles, Machiavelli, Weber og Foucault. Men

filosoffer og sociologer har ingenlunde haft patent på den intellektuelle omgang med ledelse, og ledelsesideernes historie må derfor også forfølges langs dens egne linjer. Den traditionelle historiske kanon indenfor virksomheds- og organisationsledelse daterer opkomsten af de klassiske ledelses- og organisationsteorier til omkring starten af det 20. århundrede. I efterkrigstiden sker der er veritabelt boom indenfor ledelses- og organisationsforskningen, særligt den empiriske, hvilket bl.a. kan ses i opkomsten af en lang række af de ledelses-, administrations- og organisationstidsskrifter, der stadig er de førende i dag. I 1970'erne begynder amerikanske ledelsesteoretikere at skrive samlede fremstillinger af ledelsestænkningens historie. I forsøget på at kanonisere ledelsesteorien indskrives kendte historiske personer som f.eks. Jesus i ledelsesteoriens historie. Der er en massiv normativ investering i ledelsesbegrebet, hvor ledelse beskrives som intet mindre end fundamentet for økonomisk vækst, fornuftig brug af ressourcer, styrken af det nationale forsvar, og kernen i alle nationale såvel som personlige aktiviteter.

Hvad man helt overordnet kan iagttage er, at ledelse og organisering i stigende grad er blevet refleksiv. Ledelse og organisering er ikke længere noget selvfølgeligt, men noget man i langt højere grad må forholde sig til, og som der produceres og distribueres meget ny viden om. Ledelse spejler sig i sig selv, ligesom organisationer, der ikke tidligere begreb sig selv som organisationer, nu må forstå sig selv som sådanne. Som den svenske organisationsteoretiker Niels Brunsson bemærkede på et forskningsseminar i efteråret 2008, må også offentlige institutioner i dag i øget grad forstå sig selv som organisationer med en distinkt identitet, distinkte værdier og profil. Ordene ledelse, organisation og management har skrevet sig ind i talrige nye sammenhænge, og vist en bemærkelsesværdig evne til at kunne koble sig til mangeartede institutions- og praksisformer, som det også fremgår af en stadig strøm af nye stillingsbetegnelser. Der er skabt en fornyet bevidsthed om organisationer og ledelse, der både danner grobund for forventning såvel som for skuffelse.

Overfor denne fornyede refleksivitet, er det imidlertid vigtigt at insistere på, at ledelse ikke er noget nyt. Der er ledelse i alle samfund, da de nødvendigvis må uddelegere retten til at træffe beslutninger. Alle samfund er karakteriseret ved, at nogen bestemmer over andre, mere eller mindre permanent. Men det er meget forskelligt hvordan og i hvilket omfang ledelsen, organiseringen og magten tematiseres, problematiseres og arrangeres. Hvilke forestillinger gøres der om forholdet mellem lederen og de ledte – beskrives lederen metaforisk som en frelser, styrmand, pædagog eller industrikaptajn? Ud fra hvilke principper, idealer og værdier ledes der – demokrati og selvbestemmelse, kæft, trit og retning, effektivitet frem for alt? Hvilke menneskesyn og samfundssyn er på spil i bestemte ledelsesideer – det økonomiske menneske, det sociale

menneske, det lærende menneske? Hvad er grundlaget for herredømmets og lederens autoritet, som man f.eks. kunne spørge ud fra Max Weber – karisma, tradition eller legalitet?

SLAGMARK 56 tager livtag med *Ledelse* for at belyse fortidige såvel som aktuelle forestillinger og ideer om ledelse og organisering. Dermed placerer temanummeret sig i slipstrømmen af den internationale tendens til at humanistisk forskning og humanistiske discipliner, som bl.a. historie og filosofi, beskæftiger sig med organisations- og ledelsesstudier. SLAGMARK har denne gang fornemt besøg af humanistiske fagfæller fra både filosofi, historie og religionsvidenskab, der er med til at undersøge ideer om ledelse, der præger det moderne samfund på godt og ondt.

Fælles for artiklerne er, at de primært forholder sig til ledelsesideer fra det 20. århundrede og til aktuelle ledelsesideer, oftest med enten USA eller Danmark i centrum. Tematisk spænder artiklerne vidt: Fra ledelse og autenticitet (Iben Krogsdal) til ledelse af det intime rum (Jacob Bock), over teknokratisk ledelse (Michael F. Wagner) og demokratisk ledelse (Øjvind Larsen), til debatter om virksomhedsetik (Andreas Beck Holm) og om virksomhedens rolle i samfundet (Christian Olaf Christiansen). Dermed berøres ledelse i relation til selvet og til medarbejdere, til virksomheders omverdensrelationer, og endeligt også den politiske eller statslige ledelse, der er et velkendt spor i idéhistorien. Knap så velkendt for den hjemlige idéhistoriske forskning er organisations- og virksomhedsledelsesideernes historie. Dette nummer af SLAGMARK ønsker imidlertid at vise, at også disse ideer fortjener idehistorisk interesse, fordi de har haft afgørende betydning for menneskelivet. Det angår intet mindre end det væsentlige spørgsmål om, hvilke ideer der har været fundament for måden hvorpå verden, økonomien, organisationen, menneskene, tingene og selvet er blevet forsøgt administreret, organiseret og ledt – idet mennesket ofte har vist sig at være genstridigt modstandsmateriale.

De to første artikler af dette nummer af SLAGMARK kredser begge om ledelse og selvet. I artiklen *Ledelse i autenticitetens tidsalder: Fra undertrykkelse til udtrykkelser*, viser Iben Krogsdal med henvisning til den canadiske filosof Charles Taylor (SLAGMARK 49), hvordan vi i dag lever i autenticitetens tidsalder. Til denne hører autenticitetens etik, hvis norm er, at den enkelte har fået til opgave at finde og udleve sit sande selv. På baggrund af religionsvidenskabelige undersøgelser demonstrerer Krogsdal, hvordan ledelsesrollen i dag er ændret, idet lederen har fået en terapeutisk og psykologisk rolle som igangsætter for medarbejdernes selvudfoldelse i arbejdslivet. Indenfor dét Krogsdal betegner som autenticitetens mytologi, kan der iagttages to forskellige myter: den gnostiske biografiske myte, og den konstruktivistiske biografiske myte.

Hvor begge har selvet og dets potentialer for videre udvikling som centrum, skildres selvet i den gnostiske myte som noget tabt, der må genfindes, mens selvet i den konstruktivistiske myte er noget, der må skabes og udledes. Autenticitetens mytologi er i dag blevet en del af ledelsespraksis, og dermed også det ændrede forhold mellem medarbejdere og ledere, som i forlængelse af Michel Foucaults analyser af den kristne pastoralmagt ifølge Krogsdal må betegnes som et nyt præsteskab.

At autenticitet, selvudvikling og selvrealisering er blevet koblet til nutidig arbejds- og ledelsespraksis, hvorved menneskets relation til sin egen udvikling bliver til norm og permanent selvarbejde, er en pointe, der fint lægger sig i forlængelse af Jacob Bocks analyse i artiklen *Ledelse af det intime rum*. I artiklen undersøger Bock, hvilke forestillinger om mennesket og dets forhold til dets sted eller miljø, der har domineret ledelses- og organisationstænkningen. Grundtesen er, at der er en overgang fra mellemkrigstidens idealisering af den lukkede organisation til nutidens idealisering af den åbne og netværksbaserede organisation, der ikke sætter klare grænser mellem arbejdsliv og øvrigt liv. En dominerende strømning i mellemkrigstidens ledelsestænkning var *Human Relations*, som ifølge Bock delte et centralt kritikpunkt af industrialiseringen med dele af datidens etnografi, sociologi og filosofi, nemlig at industrialiseringsprocessen havde opløst menneskets nærmiljø og stedbundethed, og efterladt det uden naturlige steder og primære sociale grupper at indgå i. For en fremtrædende figur i *Human Relations*, Elton Mayo, var industriens opgave dermed at skabe et nyt, lukket rum om individet, hvor det kunne danne varige menneskelige relationer – at skabe et ”environment for living”, som industripsykologen Gordon R. Taylor senere formulerer det. I nutidens beskrivelser af den åbne, netværksbaserede, hastigt forandrende organisation, bliver forholdet mellem mennesket og dets miljø derimod grundlæggende transformeret, så livet selv tænkes som åbent og modtageligt for arbejde – som et ’stedløst rum’, hvor der i alle livets områder er et ”environment for work”.

Hvor de to første artikler samler sig om, hvordan medarbejderens intimsfære i stigende grad blev tema og genstand for ledelse, forholder de to næste artikler sig til ledelse på et metaniveau. Michael F. Wagners artikel *Fremtidsstaten og Samfundsmaskinen – Social ingeniørkunst mellem teknokrati og produktivisme*, omhandler udbredelsen af forestillinger om politisk teknokrati og social ingeniørkunst i Danmark i mellemkrigstiden. Mens forskellige ideer om teknokrati og teknokratisme allerede var fremme i løbet af 1800-tallet, gav både ingeniøren Frederick Winslow og bilfabrikanten Henry Fords ledelsesteorier stærk fornyet anledning til, at visioner om rationel planlægning og øget produktion gennem teknik og ekspertvælde kunne overføres fra arbejds- og virksomhedsprocesser til samfundet som helhed. Wagner demonstrerer, hvordan tekno-

kratismen også fandt vej til Danmark. Den unge polytekniker Paul Molde skrev i 1933 om sit ønske om en rationel indretning af samfundsøkonomien, der skulle være funderet i den rette tekniske og naturvidenskabelige viden, mens parlamentarismen skulle afskaffes. Beslægtede ideer fandt vej til tidskriftet *TEKNOKRATEN*, der udkom fra 1937-1940. Afslutningsvist påpeger Wagner, at det danske socialdemokrati i efterkrigstiden tog flere af ideerne til sig i udformningen af det velfærdsstatslige projekt. Dog blev teknokratismen og totalitarismen udskiftet med produktivismen som drivkraft. Historien om teknokrati og teknokratisme i Danmark kan siges at være et eksempel på, hvordan ledelsesideer ofte har vandret: i tilfældet her blev ideer om arbejds- og industriorganisering skrevet ind i en langt bredere (politisk) kontekst, hvor det drejede sig om organiseringen af samfund og økonomi som helhed.

Mens Wagners artikel omhandler ledelse som ekspertvælde og teknokratismens danske idéhistorie, er fokuspunktet for Øjvind Larsens artikel på mange måder det diametralt modsatte til teknokratisme: demokrati. Hvordan kan det være, at et samfund, der i stigende grad taler om ledelse og den enkeltes ledelse af sig selv, ikke har en særligt udbredt demokratisk diskurs om ledelse? Larsens bidrag består i dels filosofisk at udvikle et begreb om demokratisk ledelse, hvor ledelsens legitimitet gives gennem participation og det gode arguments forrang, dels sociologisk at udfærdige en skitse til studiet af graden af demokratisk ledelse i forskellige typer af organisationer. Udviklingen af et begreb om demokratisk ledelse består i et kritisk tilbageblik på Max Webers herredømmeteori, idet Larsens tese er, at Weber i sin historiske redegørelse for forskellige herredømmeformer betragter det direkte demokrati som styreform som et overskredet stadium, der ikke levnes megen, hvis nogen, plads i moderne højkomplekse samfund. Tesen udvikles via Claude Leforts politiske teori om magtens transformation i det moderne, og ikke mindst Jürgen Habermas' teori om den kommunikative handlen. Dét, der udgør fundamentet og dynamikken i det demokratiske ledelsesparadigme, er dermed ”den stadige brug af ytringsfriheden i en spørgen til gyldigheden af ledelsesudsagn og befalinger”. I mødet med de kritiske undersøgtter må magten kunne legitimere sig ved at vise dens fornuft, men også være lydhor overfor bedre argumenter – ideelt er der et sammenfald mellem rationalitet og magt. I forlængelse af dette begreb om demokratisk ledelse, opstilles fire idealtyper for samfundets forskellige institutioner, idet ytringsfriheden optræder som indikator for den demokratiske ledelse, hvis liv leves i spændingsforholdet mellem realitet og utopi.

Mens de forrige artikler behandler ledelse på et intimplan og på et metaplan, er de næste to optaget af ledelse på et mellempplan: virksomhedsetik og virksomheders sociale ansvar – og dermed virksomhedsledelse set i forhold til virksomhedens rolle i samfundet. I artiklen *Om virksomhedsetik som politisk dis-*

*kurs. En kritisk undersøgelse* gør Andreas Beck Holm opmærksom på, at mens ideer om virksomhedsetik og virksomhedens sociale ansvar de seneste år har tiltrukket sig en voldsom opmærksomhed, er de politiske konsekvenser af etisk virksomhedsledelse blevet underbelyst. Ved at undersøge det implicitte samfundssyn og de politiske konsekvenser af den etiske virksomhedsledelse, argumenterer Beck Holm for, at etisk virksomhedsledelse ikke går godt i spænd med en venstreorienteret kapitalismekritik, hvad man ellers kunne tro. Ifølge Beck Holm er idéen om etisk virksomhedsledelse udtryk for neokorporatisme og individualisme, mens et venstrefløjsudgangspunkt derimod betoner det konfliktuelle mellem arbejdsgiver og arbejdstager, samt markedssystemets logik i stedet for enkeltindviders moralske valg. Med reference til Marx argumenterer Beck Holm for, at den etiske diskurs om økonomien overskygger en politisk diskurs om økonomien, og at konsekvenserne af etisk virksomhedsledelse er, at grænser mellem arbejdsliv og fritid forplumres, at der indføres en ny filantropisk logik, der ledsager neoliberalismen, og at der skabes en ukritisk arbejdsstyrke.

Mens Beck Holm formulerer en marxistisk inspireret filosofisk analyse af etisk virksomhedsledelse, består Christian Olaf Christiansens bidrag i at undersøge, hvordan etisk virksomhedsledelse og beslægtede ideer er blevet tematiseret historisk i løbet af det 20. århundredes ledelsesdiskurs. Den overraskende konklusion er, at ideer om, at virksomheden har ansvar overfor andre parter end aktionærene, såsom etisk virksomhedsledelse, virksomheders sociale ansvar og en 'humanisering' af kapitalismen eller af arbejdet, har været fremme langt tidligere i ledelsesideernes historie, end det ofte antages. Dette må ses som et led i bestræbelserne på at legitimere den moderne private virksomhed, hvis eksistensberettigelse i ledelsesdiskursen ofte er blevet formuleret ud fra langt bredere hensyn, end ansvaret overfor virksomhedens aktionærer. I den forstand er ideer om virksomhedsledelse og om relationen mellem virksomhed og samfund en idéhistorisk kampplads – hvad de øvrige artikler i dette nummer da også kun bekræfter.

Temanummeret byder på både normative og deskriptive artikler om ledelse. Artiklerne giver vigtige baggrundsbelysninger af nutidige forhold, ligesom de udfordrer og problematiserer vores vante tænkemåder. Er autenticitet ikke ubetinget et gode? Har bestræbelsen på bestandigt at forøge vores egen arbejdsøvn i dag spredt sig til alle livets områder? Spillede teknokratismen en rolle i Danmark? Har vi brug for mere demokratiske ledelsesformer, og hvordan kan de begrundes? Er virksomheders sociale ansvar godt? Er virksomheders sociale ansvar nyt? Mens et idéhistorisk tidsskrift naturligvis ikke kan have til formål at levere praktiske anvisninger til ledelse og organisering i dag, kan det dog give anledning til fornyet eftertanke. Artiklerne indbyder læseren

til at tænke videre over, ud fra hvilke grundlæggende idealer, rationaler og værdier samfundets institutioner og organisationer bør ledes og organiseres. Måske det er langs linjer som disse, at ny inspiration opstår.

SLAGMARK har denne gang valgt at bringe et særdeles fyldigt intermezzo om Løgstrup og Kant, der med artikler af tre af landets absolut førende Løgstrup-forskere bidrager til den enorme interesse for Løgstrups værk. Anledningen er bl.a. genudgivelsen af Løgstrups *Kants kritik af erkendelsen og refleksionen*, og intermezzoet har fået en selvstændig introduktion af Maria Louise Odgaard Møller.

Traditionen tro rundes dette nummer af SLAGMARK af med en anmelder-sektion, der vurderer og diskuterer aktuelle udgivelser med idéhistorisk relevans. Tilbage er der blot at ønske rigtig god læselyst!

På redaktionens vegne

*Christian Olaf Christiansen*